

Kijk op Kwaliteit

*Samen werken aan mbo-eigen,
toekomstbestendige onderwijskwaliteit*



Deel 3 in de reeks Kwaliteit in Kleur

Voorwoord

In 2023 vierden we het tienjarige bestaan van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Een netwerk dat is gestart door een klein aantal mbo-scholen die vanuit intrinsieke motivatie de kwaliteit van het mbo wilden verbeteren. Dat is geen simpele opgave, want het mbo opereert in een meervoudig speelveld. Het is er zowel voor de studenten als voor het bedrijfsleven én het is ingebed in een nationaal onderwijsstelsel. Die uitdaging maakt het mbo juist zo interessant. Inmiddels zijn nagenoeg alle mbo-scholen aangesloten en zien wij al ruim tien jaar het bewijs dat samen leren en waarderen positief bijdraagt aan het lerend vermogen, professionalisering en kwaliteitscultuur. Niet door te vinken, maar door te vonken.

Dat maakt dat we heel trots zijn op dit derde deel in de reeks *Kwaliteit in Kleur*. We bieden in deze reeks zicht op de kwaliteit als ware het een kleurrijk boeket vol bloeiende ontwikkelingen. Dit deel draagt de titel *Kijk op Kwaliteit* en beschrijft het Referentiewaarden-gedachtegoed. Een gedachtegoed met een sectoreigen kijk op kwaliteit die aansluit bij een divers en wendbaar mbo. Trots zijn we, omdat we hebben gezien dat het werken met waarden werkt in de praktijk. Natuurlijk gaan we door met leren. De kern is goed en draagt bij aan onze opdracht. We gaan met de oplevering van *Kijk op Kwaliteit* een nieuwe fase in waarin we met deze gezamenlijk ontwikkelde taal zelfregie binnen onze scholen kunnen nemen en zo in gezamenlijkheid de sector versterken.

Om hier te komen, hebben we intensief samengewerkt met studenten, 32 scholen in proeftuinen, ruim 100 onderwijsteams met vele bevroegen docenten en leidinggevenden, de coalitie Referentiewaarden, kwaliteitszorgprofessionals, bestuurders, OCW, de Onderwijsinspectie en de MBO Raad. Ook danken we Anneke Westerhuis (onderzoeker ECBO) en Marinka Kuijpers (hoogleraar Open Universiteit) voor hun onderzoek en feedback. Samen hebben we hard gewerkt en het resultaat mag er zijn. Veel plezier bij het lezen en we kijken uit naar het vervolg!

Mare Riemersma, voorzitter *Kwaliteitsnetwerk mbo*

Inhoud

- 1 Een mbo-eigen kijk op toekomstbestendige onderwijskwaliteit** 4
- 2 Proeven van het Referentiewaarden-gedachtegoed** 10
- 3 Ervaringen uit de proeftuinen** 15
- 4 Succesfactoren** 22
- 5 Wat betekent de introductie van het Referentiewaarden-gedachtegoed?** 25

1

Een mbo-eigen kijk op toekomstbestendige onderwijskwaliteit

Het middelbaar beroepsonderwijs is uitgegroeid tot een sterke sector met scholen die staan voor het beste onderwijs. We bieden studenten kansen voor de arbeidsmarkt, op een vervolgopleiding in het hbo en op een thuis in de samenleving. Dit kunnen we alleen goed doen als we als mbo nu en in de toekomst kwaliteit kunnen bieden. Een mooie ambitie, maar ook een stevige uitdaging. De wereld waarin we leven en werken verandert snel. Denk alleen al aan de arbeidsmarkt, waar traditionele banen door technologische ontwikkelingen verdwijnen dan wel innoveren, maar ook nieuwe banen ontstaan. Aan de grote maatschappelijke vraagstukken op gebieden als wonen, zorg, klimaat en energie. En aan de steeds verdergaande digitalisering die een enorme impact heeft op ons denken en doen.

Deze dynamiek op de arbeidsmarkt en in de samenleving stelt hoge eisen aan het mbo van nu en morgen. Er wordt van ons **wendbaar en actueel onderwijs van (blijvend) hoge kwaliteit** verwacht, dat nauw afgestemd is op de wensen en behoeften van studenten, het werkveld (bedrijven en organisaties) en partners uit de regio. Wat helpt onze onderwijsteams, onze mbo-instellingen en de gehele sector om deze verwachtingen waar te maken? Hoe kunnen we met elkaar zorgen en borgen dat onze scholen nu en in de toekomst flexibiliteit en kwaliteit bieden?

De start van een beweging

Als sector zijn we verantwoordelijk voor de kwaliteit van het mbo. Wij zijn ervan overtuigd dat we nog sterker staan als we onze krachten op dit gebied bundelen. We zijn niet de enige die dit voelen en beseffen: in 2020 gaf de toenmalige minister van OCW onze sector '**vanuit verdiend vertrouwen**' en een **sterk besef van eigenaarschap** de ruimte om toe te werken naar een **eigen kwaliteitszorgsystematiek die past bij het wendbare mbo**. De MBO Raad is deze uitdaging aangegaan en heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo gevraagd om samen met het mbo tot een uitwerking te komen.

De afgelopen jaren hebben we een **beweging in gang gezet om hieraan gezamenlijk** te werken. Het is een beweging die vanuit eigenaarschap **versterkt** wat we als sector belangrijk vinden. Ze bouwt voort op de huidige wijze van kwaliteitszorg en -borging en de gegroeide professionaliteit van onze mbo-instellingen en onderwijsteams en kan **geïntegreerd worden in de al lopende kwaliteitscyclus van deze scholen en teams**.

De totstandkoming van het Referentiewaarden-gedachtegoed

Hoe zijn we te werk gegaan om tot een uitwerking van een mbo-eigen systematiek voor kwaliteitszorg te komen? Allereerst hebben we vastgesteld wat wij gezamenlijk 'onderwijskwaliteit' vinden. **Doen onze scholen het goede, doen ze 'het goede' goed, wat kan beter en hoe?** Dat is een vierledige vraag die niet vanachter het bureau beantwoord kan worden. Vandaar dat we vanuit de mbo-praktijk uitgebreid hebben gesproken over onderwijskwaliteit. We zijn hierover met studenten, docenten, bestuurders, onderzoekers in gesprek gegaan, evenals met vertegenwoordigers uit de regio en het werkveld.

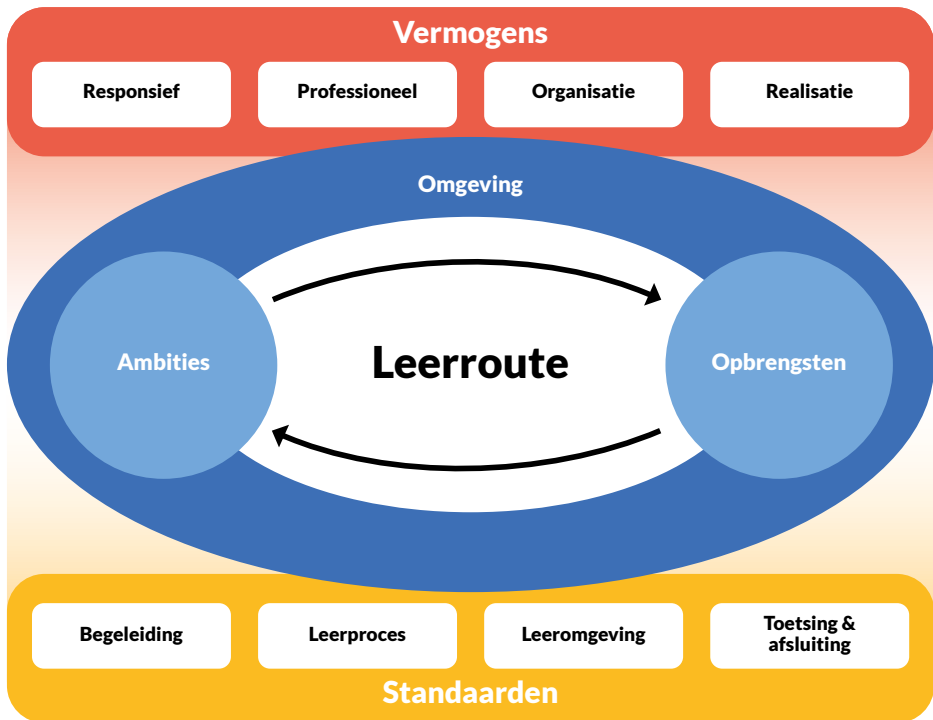
Waarden als referentie

Bij deze gesprekken werd vaak gerefereerd aan vijf onderliggende waarden: **wendbaarheid, eigenaarschap, dialoog, rekenschap en vertrouwen**. Diverse gesprekspartners stelden dat dit de **belangrijkste waarden van de kwaliteitscultuur** zijn. Vandaar dat we deze vijf waarden als referentie voor het vervolg hebben gebruikt. Deze 'referentiewaarden' hangen nauw met elkaar samen. Zo krijg je bijvoorbeeld vertrouwen door met elkaar het gesprek aan te gaan; rekenschap vloeit voort uit eigenaarschap, et cetera. De waarden versterken elkaar en zijn hierdoor de drijfveren van ons dagelijks handelen. Ze ondersteunen ons om intrinsiek gemotiveerd te werken aan de toekomst van onze studenten in het licht van de veranderende wereld. Het zijn de drivers van de beweging die onze scholen en teams inzetten naar een wendbaar mbo.

Aan waarden alleen heb je niet zoveel. En dus hebben we met elkaar verkend hoe we, vanuit dit fundament, handen en voeten kunnen geven aan het zorgen voor kwaliteit. Hoe we kwaliteit zichtbaar kunnen maken, kunnen stimuleren en kunnen borgen. Vanuit waarden handelen gaat over **kwaliteitscultuur**. Een cultuur waarin het vanzelfsprekend is dat in het dagelijks handelen de kwaliteitsvraag aanwezig is. Dit versterkt het **lerend vermogen** van de professional, van het onderwijsteam, het management en het bestuur. Dit lerend vermogen is een belangrijke eigenschap om als docent, team en instelling wendbaar te kunnen zijn.

Het ordeningsmodel

Welke manieren van doen passen hierbij? Hoe zorgen we ervoor dat we alle relevante aspecten van onderwijskwaliteit in beeld hebben en mogelijkheden zien om voortdurend te werken aan kwaliteit? Wat is de ambitie en welke invulling van de leerroute past daarbij? Hoe kijken we en wat verwachten we dan te zien? Wat helpt zicht te houden en tot verbetering te komen? Aan de hand van deze vragen ontstond geleidelijk een ordeningsmodel dat helpt om **alles wat een mbo-instelling of onderwijsteam in het licht van haar ambities doet in de kwaliteitszorgcyclus samen te brengen en te ordenen**. Het model biedt de mbo-instelling en haar onderwijsteams de ruimte om kleur te geven aan kwaliteit: de opgave verschilt immers per regio, werkveld en daarmee per instelling. Onderstaande model is op teamniveau. Op instellingsniveau zijn de standaarden anders.



De leerroute: van ambities naar opbrengsten

Het ordeningsmodel helpt bij het beantwoorden van de vragen wat we op dit moment met elkaar het goede vinden en wanneer we vinden dat we het goede goed doen. We starten met de kern: het onderwijs. Of, nog gerichter: de **leerroute(s)**. Je onderwijsteam of mbo-instelling beschrijft operationeel en op maat wat de **ambities** en de beoogde **opbrengsten** zijn voor de leerroute(s) die het verzorgt. Dit is niet nieuw: **wat we op onze mbo-instellingen en in onze teams al doen op dit vlak biedt een stevige basis voor doorontwikkeling**. Natuurlijk hebben je mbo-instelling en team een wettelijke taak te vervullen. Maar aanvullend kan je daar ook kleur aan geven: dit vinden wij de goede dingen voor onze wereld.

Omgeving

Als je onderwijs wilt afstemmen op de wensen en behoeften van studenten, het werkveld en partners in de regio (de gemeente bijvoorbeeld) is het niet meer dan logisch hen daarbij te betrekken. Vandaar dat we bij dit model extra gewicht geven aan de betrokkenheid van de **omgeving**. De ambities en opbrengsten vormen de basis voor '**het goede doen**'. Maar dan moeten ze wel herkenbaar zijn voor alle betrokkenen. Daarom stem je de ambities en opbrengsten al aan de voorkant af met de omgeving.

Standaarden

Dan de vervolgvraag: wanneer **doet je school of team dit 'goede' goed?** Wat is voor jouw studenten nou 'goed onderwijs'? Waaraan moet het onderwijs in de leerroute(s) voldoen? En wanneer is je mbo-instelling en je team hierover echt tevreden? Daarvoor kom je bij de '**standaarden**' in relatie tot die ambities. Het model heeft standaarden voor wat we in de praktijk zien als relevante kwaliteitsgebieden. Elk kwaliteitsgebied heeft een eigen standaard die beschrijft wat we willen zien om tevreden te kunnen zijn.

Vermogens

Vanuit het zicht op 'Doen we het goede?' (van ambitie naar opbrengst) en 'Doen we dit goed?' (standaarden) krijgt je onderwijsteam een beeld van wat goed gaat en wat beter kan. De **vermogens** (bekend van de instellingsdialoogaanpak) bieden **handvatten om tot verbetering te komen**. Het zijn als het ware 'knoppen' waaraan je kan draaien om kwaliteit te kunnen leveren. Hierin onderscheidt deze kijk op kwaliteit zich van kwaliteitsmodellen die veelal gericht zijn op het inzichtelijk maken van kwaliteit. Met vermogens krijg je **praktische aanknopingspunten** voor een verdiepende analyse van kwaliteitsvraagstukken en voor verbeterplannen. Dit stimuleert om de kwaliteitscyclus (PDCA) rond te maken. Meer weten over het ordeningsmodel? Lees dan *Van ijken naar verrijken - Een eigen kijk op onderwijskwaliteit in 2025* (Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo, 2021).

Werkvormen

Hoe gaat je team of mbo-instelling om met zo'n ordeningsmodel in het licht van de waarden en de kwaliteitscultuur? Door **met elkaar het gesprek te voeren over waarden, ambities, standaarden en vermogens!** Wat willen we? Waar staan we? Zijn we tevreden? Wat moet anders? Wat kan nog beter? Om die vragen gezamenlijk te beantwoorden, zijn diverse werkvormen beschikbaar. Het gros ervan is dialogisch van aard. Je instelling of onderwijsteam gaat dan het goede gesprek over onderwijskwaliteit aan. Dat kan met peers (de peerreview). Een andere werkvorm is de kwaliteitstafel. Dan nodig je alle betrokkenen uit. Dit is een werkvorm die zeer geschikt is om ook studenten en het werkveld en de regio te betrekken. Ook werkvormen als de instellingsdialoog en de interne audit kun je inzetten. Ten slotte kun je ook een panelreview houden. Het doel hiervan is **rekenschap geven**. Het waarderen en toetsen gebeuren hierbij door een extern panel. Je krijgt dus een **oordeel 'van buitenaf'**.

Deze drie onderdelen – de onderliggende waarden, het ordeningsmodel en de werkvormen (het instrumentarium) – vormen samen het **Referentiewaarden-gedachtegoed** (kortweg RW-gedachtegoed) dat op instellingsniveau en op teamniveau ondersteunt hoe je school of team **kwaliteit biedt in relatie tot de omgeving**. De kracht van het RW-gedachtegoed is dat je niet alleen kijkt of de kwaliteit goed is, maar ook ziet hoe je tot de gewenste onderwijskwaliteit kunt komen. Je werkt vanuit ambities, hebt aandacht voor de vermogens die je helpen deze ambities te realiseren en betreft hierbij zowel de student, het werkveld als de maatschappij. Doordat je vanuit alle relevante aspecten kijkt,

krijg je een integraal beeld van je onderwijskwaliteit. Ook eventuele blinde vlekken komen op tafel, zodat je hieraan kan werken. Waardoor je mbo-instelling/onderwijsteam de kwaliteit hoog kan houden in een veranderende wereld.

De proeftuinen: meer dan 'the proof of the pudding'

Het RW-gedachtegoed is meer dan een tekentafelschoonheid. 32 mbo-instellingen hebben het werken volgens dit gedachtegoed uitgebreid getest en uitgeprobeerd in de zogeheten proeftuinen. Niet alleen om te kijken of het werkt – *the proof of the pudding is in the eating* – maar ook om het door te ontwikkelen. We zijn zodoende met elkaar aan de slag gegaan om te kijken of het RW-gedachtegoed ons helpt, motiveert en vertrouwen inboezemt en robuust genoeg is voor de toekomst. Technisch kunnen we toetsen of het geheel werkzaam en werkbaar is. De kernvraag is echter 'Wat doet het?'. Die vraag beantwoorden we in deze publicatie, waarin we uitgebreid stilstaan bij de monitoring en evaluatie van de proeftuinen.

Een beweging die onze onderwijskwaliteit nog meer kleur geeft

De proeftuinen zijn inmiddels ten einde. Deze proeftuinperiode is een belangrijke fase in de beweging die onze scholen hebben ingezet. Het is een beweging die:

- de kracht van eigenheid én de kracht van de sector benadrukt
- de basis voor kwaliteit én de wendbaarheid versterkt
- eigenaarschap en een gezamenlijke kwaliteitscultuur stimuleert
- ons bij elkaar in de keuken laat kijken
- ons laat leren van elkaar en elkaar laat versterken
- het mbo een sterkere stem geeft doordat we uitgaan van gedeelde waarden en een gemeenschappelijke taal spreken

De beweging is ingezet. Wat volgt gaan we de komende jaren samen invullen. Aan de horizon gloort een lonkend perspectief, een ambitie die we als sector willen verwezenlijken. Dat toekomstbeeld willen we graag delen. Vandaar dat we je meenemen naar het jaar 2030. Dichtbij genoeg om het realistisch te houden. Ver genoeg om, in het licht van de veranderende omgeving, als sector weloverwogen de vervolgstappen te zetten.

Begeleider proeftuinen:

'De oude, inspectieachtige manier van audits heeft zeker veel opgeleverd, maar de sector is toe aan een nieuwe vorm. Sommige mbo-instellingen hebben een flinke ontwikkelslag gemaakt. Daar past het oude model van "Ik kom jou wel even vertellen hoe je ervoor staat" niet meer bij. Want scholen weten dat zelf ook wel en hebben geen auditor nodig om dat te vertellen. De uitdaging als het om kwaliteitszorg gaat is veel meer om dóór te ontwikkelen, de kwaliteit naar een nog hoger plan te tillen. Het gaat er om te komen tot het echte gesprek over kwaliteit ook met interne en externe stakeholders.'

Welkom in 2030!

Het is het jaar 2030. In het mbo maken onze scholen al enkele jaren gebruik van een sectoreigen kijk op kwaliteit: het Referentiewaarden-gedachtegoed. Onze mbo-instellingen en teams hebben hun kwaliteitscultuur versterkt. Met elkaar kijken we vooruit en blikken we terug, leren we en werken voortdurend aan verbetering.

Onze teams en scholen zijn **structureel met elkaar in gesprek** in werkvormen zoals zelf-evaluaties, peerreviews en kwaliteitstafels. Op deze manier betrekken we stakeholders als gelijkwaardige partners bij het denken over onderwijskwaliteit. Studenten worden al aan de voorkant betrokken bij het vormgeven van hun leerroute; leerbedrijven zitten aan tafel met teams om het gesprek te voeren over wat de dynamiek van de arbeidsmarkt voor het onderwijs betekent. Op gezette tijden laten we ons beoordelen. Ook daarbij betrekken we vertegenwoordigers van leerbedrijven, studenten en deskundigen. Dit doen we omdat we zelf willen weten waar we staan. En omdat we willen weten waar en hoe we de onderwijskwaliteit kunnen verbeteren.

Studenten voelen zich gekend, erkend, betrokken en voorbereid op steeds veranderend werk. **Onze studenten leren hun weg te vinden in de dynamische samenleving.** Onze mbo-instellingen zijn meer dan voorheen **dynamische scholen** die voeling houden met wat nodig is. **Eigenaarschap over de kwaliteit van de opleidingen** wordt actief beleefd. Door iedereen in de mbo-instelling, elk vanuit een eigen rol. Dat gevoel is een belangrijke drijfveer voor onderwijsteams en de collega's om hen heen om te blijven werken aan goed onderwijs. **Werkgevers in de regio hebben vertrouwen** in wat onze scholen doen. Zij zijn dan ook **nauw betrokken** bij het bepalen van onze ambities, bij de uitvoering van de leerroutes en bij de evaluatie van de kwaliteit ervan.

Er zijn allerlei mogelijkheden om regelmatig – door dezelfde bril, volgens hetzelfde gedachtegoed – in de keukens van de onderwijsteams te kijken en het leren van elkaar te versterken en voortdurend te werken aan kwaliteitsverbetering. Dat vertrouwen en die transparantie voeden ook het beeld van de Inspectie. We werken complementair en voorkomen overlap. Onafhankelijk getoetste inzichten uit panelreviews bieden zicht op de kwaliteit tot op leerrouteniveau. De Inspectie kan hierop leunen. De 4JO's zijn hierbij passend proportioneel ingericht. Er zijn minder steekproefonderzoeken nodig dan voorheen.

De mbo-sector neemt **in hoge mate zelf de regie** als het om onderwijskwaliteit gaat. De overheid weet dat deze wendbare en voortdurend lerende sector kan inspelen op landelijk vraagstukken en thema's. Het vertrouwen is groot.

2

Proeven van het Referentiewaarden-gedachtegoed

Onze scholen willen met deze mbo-eigen systematiek bijdragen aan toekomstbestendige onderwijskwaliteit. Maar hoe weten we of het werkt en echt meerwaarde heeft? Daarvoor is het al doende oefenen en doorontwikkelen in de praktijk cruciaal. 32 mbo-instellingen en 114 onderwijsteams hebben vanaf juli 2022 tot en met de zomer van 2024 **met het RW-gedachtegoed geëxperimenteerd**.

In de proeftuinen kregen de teams **veel vrijheid**. Waardoor de experimenten **veel variëteit** tonen. Sommige teams organiseerden alles helemaal zelf. Andere teams kenden het RW-gedachtegoed niet of nauwelijks en werden (intensief) ondersteund door een van de proeftuinbegeleiders van het Kwaliteitsnetwerk mbo.

In de proeftuinen experimenteerden mbo-instellingen en onderwijsteams met enkele werkvormen, waarbij het model op tafel lag om voor ordening en overzicht te zorgen.

Bij de meeste proeftuinen zette het onderwijsteam of de mbo-instelling een dialogische werkvorm in: **de kwaliteitstafel, de peerreview, de dialogische zelfevaluatie en de instellingsdialoog**. Open luisteren, het kunnen en mogen uitspreken van wat werkelijk belangrijk is, het uitstellen van oordelen, het niet leidend laten zijn van aannames, helpen in deze gesprekken om gelijkwaardigheid en veiligheid te creëren. Een niet dialogische werkvorm die enkele keren is ingezet, is de **panelreview**.

Om inzicht te geven in wat er zoal in de proeftuinen gebeurde, lichten we alle genoemde werkvormen hieronder kort toe. Meer over deze werkvormen lees je in *Aan de slag in proeftuinen* (Kwaliteitsnetwerk mbo, 2022).

Senior beleidsmedewerker over de zelfevaluatie op instellingsniveau:

'Alle informatie was al wel los beschikbaar in onze school, maar het is heel waardevol hoe het met het model vanuit alle invalshoeken samen wordt gebracht. Dat helpt ons om overzicht te krijgen en biedt dieper inzicht voor het bepalen van de volgende stap.'

Werkvormen

De kwaliteitstafel

Een kwaliteitstafel is een voorbeeld van de verticale **dialogo**. Je team of school benadert een vraagstuk vanuit verschillende perspectieven. Aan een kwaliteitstafel nemen mensen deel die op verschillende wijzen betrokken zijn bij de mbo-instelling. Bijvoorbeeld als student, docent, stafmedewerker, teammanager, directeur of als lid van het College van Bestuur. Maar ook als lid van de Raad van Toezicht of als samenwerkingspartner. We noemen een kwaliteitstafel daarom ook wel de '**whole system in a room**'. Wie het beste eraan deel kunnen nemen, hangt af van het gespreksonderwerp.

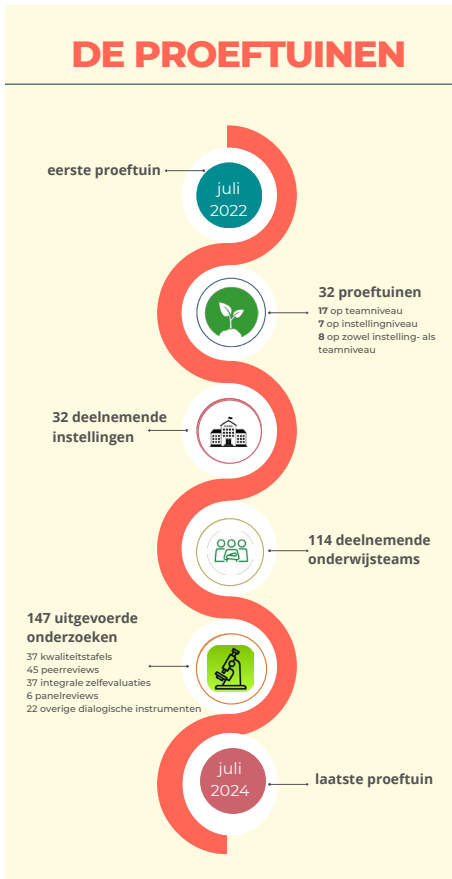
Een kwaliteitstafel is bij uitstek geschikt om in **gezamenlijkheid en vanuit verschillende kanten bekeken, te komen tot dieper inzicht in een vraagstuk of probleem**. Ook kan je het middel gebruiken om een project vanuit meerdere perspectieven te evalueren of bijvoorbeeld om input te krijgen voor de keuze van beleidsvoornemen of een nieuwe stra-

tegische koers. In de proeftuinen hebben mbo-instellingen de kwaliteitstafel vaak ingezet als afsluitend instrument. Samen met de betrokkenen evalueren zij dan de opbrengsten van de proeftuin en verkennen of en hoe de opbrengsten een plaats krijgen in het beleid van de instelling, of de inrichting van het onderwijs.

De peerreview

Bij een peerreview staat **het leren van elkaar als peers**, ofwel vakgenoten centraal. Het is een voorbeeld van de **horizontale dialoog**. In de proeftuinen waren het met name onderwijsteams die deze dialogische werkvorm inzetten. Maar het kunnen ook stafteams of directieteams zijn.

In een peerreview staat een **leervraag of dilemma** centraal van een (onderwijs) **team of mbo-instelling**. Het team of de mbo-instelling nodigt peers uit, om samen met hen het vraagstuk dieper te verkennen. Een onderwijsteam kan binnen de eigen mbo-instelling een team uitnodigen van een andere opleiding. Of



een team van dezelfde opleiding maar dan van een andere locatie. Een team uitnodigen van dezelfde opleiding van een andere mbo-instelling kan natuurlijk ook. Het stafteam van de ene mbo-instelling kan een peerreview houden met het stafteam van een andere mbo-instelling. Er zijn diverse variaties mogelijk. Het doel van een peerreview is dus het vergaren van input (kennis, inzichten) om de leervraag te beantwoorden of een keuze te maken bij het dilemma. Tijdens de dialogen worden alle deelnemers – die elkaars gelijke zijn en een nevenschikkende inbreng hebben – uitgedaagd om elkaar te bevragen en samen een laag dieper te komen. Er is tussen de dialogen ruimte voor het op een rij zetten van conclusies en inzichten.

Student tijdens een peerreview:

'Doordat we mee mochten denken voelt de opleiding meer als "van ons". Ik zou wel vaker in een soort denktank willen.'

De dialogische zelfevaluatie

Om inzicht te krijgen in de kwaliteit van onderwijs in de volle breedte, kun je de dialogische zelfevaluatie inzetten. Het hele team neemt eraan deel, onder begeleiding van een gespreksleider. Samen kijken zij terug op de afgelopen periode. Dat gebeurt met behulp van het ordeningsmodel. Zijn de ambities gehaald? Waarom wel of waarom niet? Voldoet het onderwijs aan de kwaliteitsstandaarden? Wat zijn sterke punten? En waar wil of moet het team ontwikkelen? Staan de neuzen nog dezelfde kant op? Het team inventariseert sterke punten en verbeterpunten.

Het doel is om aan het einde van de dag een **integraal beeld** te hebben van **de kwaliteit van onderwijs** en **handvatten** te hebben om **verbeterpunten op te pakken of ambities te verzilveren**. Door écht met elkaar – dus ook met studenten en het werkveld – in gesprek te gaan over het eigen onderwijs, krijg je niet alleen inzicht in wat er goed en minder goed gaat. Je kunt ook meteen kijken naar de oorzaken ervan en eventuele oplossingsrichtingen. Een voordeel van deze methodiek is dat het hele team meepraat en dus ook gezamenlijk eigenaar is. Bovendien zijn alle teamleden op de hoogte. Een zelfevaluatie kan input zijn voor een teamplan of een actieplan. Je kunt het ook gebruiken als verantwoordingsinstrument, zowel intern als extern.

Deelnemer proeftuinen:

'De zelfevaluatiedag gaf energie. Wat eruit komt pakken we aan. We hebben een gezamenlijk beeld van waar we staan en hoe ieders kijk is. Dat geeft een goed gevoel. En het gaf ook een fijn totaalbeeld. De drieslag visie, standaarden en vermogens was handig. Het helpt om een kader te hebben wat waarbij hoort, en het helpt keuzes te maken in wat we doen.'

De instellingsdialoog

Sommige mbo-instellingen en teams gebruikten (dialogische) instrumenten waarmee zij al ervaring hadden. Waaronder de instellingsdialoog. Hierbij staat een **dilemma of leervraag** van een organisatie centraal, waarvan het de moeite waard is om er, in dialoogvorm, eens goed over na te denken. Een extern team, ook wel dialoogteam genoemd, gaat in dialoog met een zo breed mogelijke afvaardiging van de organisatie. Dit dialoogteam bestaat uit een bestuurder, een kwaliteitszorgmedewerker of auditor van een andere mbo-instelling, een onafhankelijk voorzitter en een secretaris. In gezamenlijkheid zoeken zij in meerdere dialogen naar een **dieper inzicht** van het dilemma of de leervraag. Het dialoogteam levert daarna een rapportage aan de mbo-instelling met daarin de inzichten die zijn opgedaan. De instellingsdialoog wordt verzorgd voor en door mbo-instellingen die verbonden zijn aan het Kwaliteitsnetwerk mbo. Leren van elkaar, een blik van buiten en de horizontale en verticale dialoog staan in het instrument centraal.

De panelreview

Bij een integraal kwaliteitsborgingssysteem past ook het periodiek organiseren van een **onafhankelijke kijk op zaken**. Een **oordeel ‘van buitenaf’** zogezegd. In het RW-gedachtegoed is hierin voorzien. In de proeftuinen hebben scholen geoefend met het beoordelen van onderwijskwaliteit door middel van een panelreview. Een extern panel, waarin ook belanghebbenden deelnemen, geeft aan de hand van de ambities een oordeel over de kwaliteit van het onderwijs. Inspiratiebron is de wijze waarop in het hbo wordt gewerkt. We hebben zowel panels uitgevoerd op **instellingsniveau** als op **team- of opleidingsniveau**. Op instellingsniveau wordt de instelling als geheel bekeken (vergelijkbaar met het huidige Inspectie-onderzoek). Op team- of opleidingsniveau wordt een bepaalde opleiding onder de loep genomen (vergelijkbaar met de huidige teamaudits).

Een **gedegen zelfevaluatie is de basis voor het geven van rekenschap**. Het team of de instelling zelf stelt deze evaluatie op; studenten en externe partners zijn hierbij nauw betrokken. Onderliggende documenten en data kunnen ook verwerkt zijn in de zelfevaluatie. Aan de hand van gesprekken met stakeholders en de zelfevaluatie, stelt het panel een rapportage met bevindingen op en geeft een oordeel.

Uit de evaluatie van de proeftuinen:

‘In het begin werd gezegd dat alleen teams die alles op orde hebben een peer review of zelfevaluatie konden doen, in plaats van een audit. Na de proeftuin was de conclusie dat het juist ook voor teams zinvol is die nog stappen te zetten hebben. Die horen namelijk bij elke audit dat ze het niet goed doen, en de volgende audit weer.’

Bron: Kwaliteit in ontwikkeling - Bevindingen en vervolgstappen in de doorontwikkeling van het Referentiewaardenmodel voor mbo-onderwijs (Kuijpers, 2024).

Begeleider proeftuinen:

We hebben als teams en sector veel contact met studenten en werkveld, maar vooral in evaluatieve zin. We vragen hen om hun mening en naar wat beter moet. Maar we betrekken hen nog te weinig bij ontwikkeling en oplossingen. Scholen omarmen meteen de peerreview en de kwaliteitstafels, maar het is nog niet vanzelfsprekend daarbij ook de schil van stakeholders uit te nodigen om mee te denken. We leren in de proeftuinen inmiddels wel hoe we dat het beste kunnen doen, want de ervaringen die we ermee hebben opgedaan zijn unaniem positief.'

Deelnemer aan training Referentiewaarden:

'Dit model is de sleutel om het te hebben over onderwijs en hoe we samen beter onderwijs kunnen neerzetten.'

3

Ervaringen uit de proeftuinen

Ervaren de deelnemers aan de proeftuinen het werken met het ordeningsmodel en de bijbehorende werkvormen in hun kwaliteitszorgcyclus als werkbaar en werkzaam? Om antwoord op deze vraag te krijgen, hebben we de proeftuinen uitgebreid laten **monitoren**. De begeleiders van de proeftuinen hebben steeds – in samenwerking met de scholen – de ervaringen van elke proeftuin verzameld; deze zijn vervolgens door Anneke Westerhuis van het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ECBO) geanalyseerd (*Eindrapport Monitor Proeftuinen Referentiewaardenmodel 2022 – 2024, 2024*).

Verder heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo een **onafhankelijke evaluatie** laten uitvoeren. Prof. dr. Marinka Kuijpers heeft ervaringen uit de proeftuinen verzameld. Dit deed ze aan de hand van interviews en observatie van workshops. Deze ervaringen heeft ze geanalyseerd, net als de bevindingen uit de monitor. Deze evaluatie is te vinden in *Kwaliteit in ontwikkeling - Bevindingen en vervolgstappen in de doorontwikkeling van het Referentiewaardenmodel voor mbo-onderwijs* (Kuijpers, 2024).

De evaluatie onderstreept de bevindingen uit de monitor. Ze versterken elkaar en geven een duidelijk beeld van de ervaringen uit de proeftuinen.

Uit de evaluatie van de proeftuinen:

'Het model is een goed hulpmiddel voor het met elkaar voeren van dialogen over onderwijskwaliteit. Het helpt om met elkaar te oefenen het professionele gesprek te voeren. Van dialoog was echt sprake: mensen luisterden, waren nieuwsgierig en hadden een onderzoekende houding. Het werken met het model geeft een integrale blik en meerdere perspectieven.'

'Het helpt om grip te krijgen op wat we verstaan onder kwaliteit. Wat vinden we samen belangrijk? Wat is de referentie van de kwaliteit? We zijn een waardensysteem aan het maken en hebben dezelfde taal.'

'Nu zijn de vermogens en het gedachtegoed vooral gebruikt, maar we blijven ontwikkelen. Een manager vertelde dat je kon zien dat we een beweging op gang hebben gebracht. Volgend jaar gaan we dit weer op deze manier doen. Het wordt onderdeel van kwaliteitszorg.'

Conclusie uit het onderzoek *Kwaliteit in Ontwikkeling* (Kuijpers, 2024):

'In de proeftuinen zijn de eerste ervaringen opgedaan met het model. Deze ervaringen zijn positief. Het model biedt een veelbelovende aanpak voor het ontwikkelen en realiseren van een toekomstbestendige duurzame kwaliteit van onderwijs in het mbo. Het model wordt in de proeftuinen gezien als een goed hulpmiddel met relevante aspecten, om zicht te krijgen op de kwaliteit van het onderwijs en om stappen te zetten in de kwaliteitsontwikkeling. Verdere uitbreiding en ontwikkeling in de werkbaarheid en werkzaamheid van het model blijken mogelijk. Op basis van de uitkomsten van de proeftuinen lijkt er voldoende vertrouwen in de potentie van het model.'

Hoofdbeeld

Uit de proeftuinen blijkt dat het **Referentiewaarden-gedachtegoed aanslaat**. Het bevordert openheid, leren, sparren en waarden én geeft energie. Het bijbehorende ordeningsmodel wordt beschouwd als een **waardevol kijkkader** met aandacht voor zowel de uitkomsten als de kwaliteit van het proces. Het model maakt het mogelijk om **met elkaar het goede gesprek over het eigen onderwijs** te kunnen voeren. Dat is in de proeftuinen steeds de meest energie gevende factor geweest. De kracht zit 'm verder in het gegeven dat dit gedachtegoed waarden-gedreven is en gevoed is vanuit de praktijk van de professionals.

Het ordeningsmodel brengt volgens de proeftuindeelnemers **samenhang, ordening en focus**. Het samenkomen van gedeelde waarden en de kijk vanuit verschillende perspectieven naar kwaliteit **bevorderen het inzicht** en bieden **houvast en draagvlak** voor een gerichte aanpak. De opbrengsten van het werken volgens het RW-gedachtegoed variëren dan per instelling, van bewustwording van het belang van werken aan kwaliteit tot het daadwerkelijk versterken van kwaliteit.

De teams voelen zich ook meer dan voorheen '**professionals in charge**' die nu ook echt knoppen hebben waaraan zij kunnen draaien om de kwaliteit te verbeteren. Deze 'vermogens' brengt het gesprek over kwaliteit van het onderwijs dichter bij de mensen. Het levert **waardevolle inzichten en handelingsmogelijkheden** op. Het blijft dus niet bij alleen signaleren van de stand en ontwikkeling van de kwaliteit. De teams identificeren zich met en werken aan eigen kwaliteitsvraagstukken ('Nu gaat het pas echt over mijn werk!'). Zij zien het geheel van waarden, ordeningsmodel en werkvormen als **een motor voor kwaliteit**. Het RW-gedachtegoed sluit aan bij de ambities van het team en de instelling en biedt, op meerdere niveaus, ordening.

Het RW-gedachtegoed stimuleert **eigenaarschap en (zelf)vertrouwen** bij docenten, het onderwijsteam en – breder – de instelling en daarmee de sector. Het **bevordert de dialoog** binnen het team en de instelling en de dialoog met de belanghebbenden. Tevens bevordert het de bijpassende open en constructieve **kwaliteitscultuur**. Deze cultuur versterkt het **lerende vermogen** (ook geconstateerd door de externe begeleiders en

kwaliteitszorgmedewerkers), al gaat dit vooral om persoonlijke ontwikkeling en nog weinig om collectieve ontwikkelingen. Dit maakt vervolgens de docenten, het team, de instelling, **het mbo meer wendbaar**.

Er zijn veel **keuzemogelijkheden** voor wat betreft de dialogische werkvormen, zoals kwaliteitstafels en peerreviews. De werkvormen worden zeer gewaardeerd. Ze doen een actief beroep op het **reflectief en analytisch vermogen** van de deelnemers over hun onderwijs. De dialoog met de relevante betrokkenen brengt ontwikkelpunten boven en maakt kwaliteitsvraagstukken **makkelijker bespreekbaar**. Daarbij helpen de standaarden uit het ordeningsmodel om het gesprek over kwaliteit concreet te maken.

Door te werken volgens het RW-gedachtegoed weten teams en instellingen beter wat de **stand en de mate van ontwikkeling van de werkelijke kwaliteit** is in het perspectief van de ambities. Deze ambities zijn ook herkenbaar voor studenten en voor partners in de regio. In bredere zin **versterkt** het RW-gedachtegoed **in potentie de wendbaarheid van het mbo en de positie van de sector**. Met de omarming van de onderliggende waarden (de 'referentiewaarden'), het ordeningsmodel en de werkvormen groeien onze scholen toe naar **meer zelfregulering van de kwaliteit**. Het levert ook een **gemeenschappelijke taal** op. Gebruik van een gedeelde taal van standaarden en vermogens maakt het gesprek over de stand van zaken en over mogelijke verbeteringen en acties eenduidig. Het sectorbreed toepassen van hetzelfde gedachtegoed stelt de sector in staat eenduidig en als **krachtig collectief** de kwaliteit van het onderwijs te beschrijven, te bespreken en er rekenschap over te geven. Het helpt om elkaar te inspireren, de maatschappelijke druk te weerstaan en een gemeenschappelijk verhaal naar de buitenwereld te presenteren over interne kwaliteitscultuur. Kritische aandachtspunten uit de monitor en evaluatie komen terug in hoofdstuk 4.

Lid onderwijsteam na een peerreview:

'Het was echt het team aan zet! Het is ook echt wat anders als je met studenten praat over een vraagstuk dat je zelf ingewikkeld vindt. Met studenten praten aan de voorkant levert veel meer op dan enkel te vragen naar tevredenheid achteraf.'

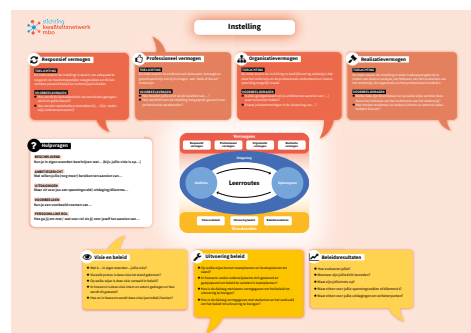
Overige bevindingen:

- Uit de monitoring blijkt dat **teams 'aanslaan' op de waarden**. Deze werken motiverend en worden herkend in de proeftuinen. Door het gesprek over waarden ontstaat inhoud. Waarden die de deelnemers het meest noemen als zijnde merkbaar zijn **eigenaarschap, vertrouwen en dialoog**. In veel proeftuinen is opgemerkt dat het werken vanuit waarden **een ontdekking** is. Een proeftuin verwoordt het zo: *'Deze waarden zijn essentieel voor de toekomst van het kwaliteitsbeleid en het waarmaken ervan. Eigenlijk zou in alle programma's aandacht moeten zijn voor eigenaarschap, vertrouwen en rekenschap, want dat zijn waarden waaraan de school veel waarde hecht.'*
- Door het oefenen raakten de mbo-scholen en de begeleiders vertrouwd met (het werken met) het RW-gedachtegoed. De inhoud van de proeftuinen sloot aan **op de praktijk van de instelling en de fase van ontwikkeling van de teams**. Ook bouwden ze ervaring op met het (toepassen van het) integrale ordeningsmodel, dat gezien wordt als een logisch hulpmiddel om onderwijs integraal en systemisch aan te vliegen (zorgen dat je niks vergeet).
- Externe begeleiders geven aan dat het uitvoeren van **zelfevaluaties**, die in de afgelopen zes maanden hebben plaatsgevonden, leidt tot gedeelde verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit in het team. Treffend voorbeeld hiervan vinden we bij een team dat onvoldoende scoorde op een audit. Uit de zelfevaluatie concludeerden de teamleden dat ze hun professionaliteit moesten versterken. De externe begeleider omschrijft het zo: *'Ze zeiden: "We zijn te lief voor elkaar, we moeten ook kritisch kunnen zijn, niemand spreekt iemand ergens op aan." Maar als het gaat om rekenschap moet dat wel, anders gaat het mislukken. Zij gaven zichzelf een onvoldoende, maar het was wel hun onvoldoende en dat doet een beroep op eigen verantwoordelijkheid.'*
- Uit de proeftuinen blijkt dat het werken volgens het RW-gedachtegoed **ook geschikt is voor de onderwijsteams die nog stappen te zetten hebben op het vlak van eigenaarschap, professioneel gedrag en het geven van gefundeerd rekenschap**. Ook zij krijgen door te werken volgens dit gedachtegoed inzicht in de eigen kwaliteit en hun vermogen om deze te verbeteren. Deze onderwijsteams hebben wel extra begeleiding nodig.

Bij proeftuin betrokken beleidsmedewerker:

'Gewoon doen, aan de slag, ook al wisten we zelf niet altijd hoe het ging. Dit in de organisatie benadrukken; samen leren en bijsturen maakt mensen betrokken.'

- **Werken met data** is belangrijk bij zelfevaluatie. De data geeft onderbouwing van je eigen oordeel over kwaliteitsstandaarden. Het komt de kwaliteit van de zelfevaluatie ten goede. De vraag 'Hoe weten we dat?' kun je in de dialoog incorporeren. Kwaliteitszorg kan een rol spelen in de ondersteuning hierbij.
- De combinatie van **standaarden en vermogens helpt meerdere dimensies te ontdekken in kwaliteitsvraagstukken** en legt pijnpunten en blinde vlekken bloot, zo ervaren de proeftuindeelnemers. Het bevordert de brede, meer samenhangende blik. Met name de toevoeging van vermogens werkt verrijkend en maakt dit ordeningsmodel onderscheidend ten opzichte van bestaande (kwaliteitszorg) modellen. Vermogens bieden **concrete handvatten voor verbetering**. Ze helpen de 'hoe te verbeteren'-vraag beter te beantwoorden. De standaarden gaan over het onderwijs; de vermogens over het team. Aandacht voor de vermogens helpt de **PDCA-cyclus** af te maken. Het vermogen tot organiseren en het vermogen tot realiseren komen hier immers expliciet in terug. Ook ontstaat door het gesprek over vermogens **commitment over de analyse en aanpak**.
- Het **geven van rekenschap krijgt een andere invulling** door het werken met de Referentiewaarden. Een proeftuindeelnemer vertelt: *'Met het (onderling) rekenschap geven constateren we samen in hoeverre de standaarden en vermogens aanwezig of gehaald zijn, waar dit in het onderwijs te zien of te merken is en wat beter kan.'* Het 'oordeel' komt nu van jezelf en niet enkel vanuit een externe (audit). Dat geeft een ander gevoel. Dit versterkt eigenaarschap en het enthousiasme om de verbeteringen ook daadwerkelijk uit te voeren. Er is overigens nog maar weinig ervaring opgedaan met de mogelijkheid om periodiek een **extern onafhankelijk panel** de kwaliteit te laten beoordelen. De proeftuindoortijd werkte hier beperkend. Dit vraagt immers om het doorlopen van de hele cyclus en om een brede zelfevaluatie van teams en de instelling. Een periodiek onafhankelijk oordeel is een belangrijk borgingselement in kwaliteitszorg. Het past bij het RW-gedachtegoed om hierbij met panels op team- en/of instellingsniveau te werken. Belangrijk dus om hiermee meer ervaring op te bouwen.
- De proeftuindeelnemers vinden **ondersteunende middelen** zoals de 'placemat' behulpzaam. Het maakt het RW-gedachtegoed en het bijhorende ordeningsmodel toegankelijk. De placemat verduidelijkt kernbegrippen én helpt om het gedachtegoed concreet toe te passen. Dit prikkelt het al doende leren.



- Uit een rondgang onder deelnemers blijkt dat veel instellingen en onderwijsteams de **lijn vanuit de proeftuinen al doorzetten**. Zij maken kwaliteitstafels en peerreviews onderdeel van het instrumentarium. Ook zetten de instellingen en teams al stappen om het RW-gedachtegoed **in te bedden in de interne kwaliteitszorgcyclus**. Dit is ook een van de aanbevelingen uit de evaluatie.

En wat merken de studenten en het werkveld?

In de proeftuinen worden studenten, leerbedrijven en andere vertegenwoordigers van het werkveld (bedrijven en organisaties) en de regio **nadrukkelijk betrokken** bij de dialogen. Het RW-gedachtegoed beoogt de tevredenheid en resultaten van de student te verhogen en te zorgen voor een blijvende aansluiting op de dynamische arbeidsmarkt.

De **inbreng van de studenten** in de gesprekken over onderwijskwaliteit is door het RW-gedachtegoed **veranderd en vergroot**. Zo vertelt een kwaliteitsmedewerker in een interview ten behoeve van de evaluatie: *'Studenten werden altijd wel gehoord, maar nu wordt de dialoog gevoerd. Vragen waren veelal evaluatief maar nu gaat het om het meedenken in een stap vooruit zetten.'*

In de klas of in teams blijken docenten en teamleiders ook meer gesprekken te voeren met studenten. Uit de ervaringen blijkt dat studenten geneigd zijn om te zeggen wat niet goed gaat als het gesprek evaluatief is, terwijl het vragen om mee te denken juist tot constructieve bijdrage uitnodigt. **Wat hen echt 'triggert', is deelnemen aan het gesprek over de ambities.**

Begeleider studententafel:

'Studenten zijn heel goed in het benoemen wat niet goed gaat. Maar je krijgt interessantere gesprekken als je het ook over ambities hebt. Het ordeningsmodel laat studenten ook vanuit ambities spreken: wat willen we bereiken? Daar slaan ze echt op aan en voelen dan ook meer verantwoordelijkheid. De standaarden en vermogens in het model zijn voor studenten ook goed te begrijpen. Ik zie ook dat ze onderling met elkaar over onderwijskwaliteit gaan praten. Ze wisselen dan ook ervaringen over en oplossingen voor problemen als het lerarentekort uit.'

Uit de evaluatie van de proeftuinen

'Doordat de relatie met belanghebbenden overal expliciet in het model terugkomt, dwingt het ons de blik naar buiten te richten en studenten en werkveld erbij te blijven betrekken.'

Studenten krijgen vaak geen terugkoppeling over de stappen die genomen zijn naar aanleiding van hun inbreng. Uitdagingen liggen nog in de wijze waarop meer studenten betrokken kunnen worden en hoe studenten in hun onderwijs kunnen ervaren dat gewerkt is aan de kwaliteit van onderwijs. Uit de proeftuinen waarbij studenten betrokken zijn, blijkt dat ze zich gekend, erkend en betrokken voelen ('Het onderwijs voelt nu meer als van ons').

Net als de studenten **voelen ook bedrijven zich gehoord**. Zij zien dat hun betrokkenheid bij het ontwikkelen van leerroutes leidt tot opleidingen waarin bijvoorbeeld innovaties uit het bedrijfsleven een plek krijgen. Ook ontstaan ter plaatse samenwerkingen op het gebied van onderwijsontwikkeling. Verder bieden bedrijven aan om gastlessen te geven en om materiaal uit te wisselen. Het lukte overigens niet altijd om in de proeftuinen vertegenwoordigers van het werkveld aan tafel te krijgen. Dit had meestal organisatorische redenen. Een wendbaar mbo vraagt om een cultuur waarin dergelijke ontmoetingen tussen onderwijs en werkveld gemeengoed zijn. Daar waar het wél lukte, was de meerwaarde dermate groot dat dit een voorgenomen vast onderdeel van de toekomstige praktijk werd. **Het is een goede zet om tijdig en intensief te investeren in deze betrokkenheid, omdat het zich terugbetaalt.**

Uit de evaluatie van de proeftuinen:

'Werkgevers hebben ideeën over wat de kwaliteit van opleidingen zou moeten zijn. Ze merken op dat docenten vaak lange tijd niet in de praktijk hebben gewerkt en dat er weinig innovatie plaatsvindt. Het is cruciaal om de kwaliteitsvraag ook met werkgevers te bespreken. Het blijkt vaak lastig om het werkveld aan tafel te krijgen, maar waar dat lukt, geven teams aan dat dit veel oplevert.'

'De gesprekken met stakeholders over de vraagstukken van een team gaven nieuwe inzichten, brachten scherpere in de visie op de kwaliteit van onderwijs aan en leverden suggesties op voor de dagelijkse onderwijspraktijk. Het is een begin van co-creatie met stakeholders.'

4

Succesfactoren

Er is een grote variëteit aan instellingen, wat betreft grootte, aanbod en ontwikkelingsstadia (de ene instelling is op bepaalde gebieden verder dan de ander). Bij die diversiteit past een kwaliteitszorg- en borgingsystematiek die eveneens veel mogelijkheden biedt. Het RW-gedachtegoed voldoet hieraan, zo blijkt uit de proeftuinen. Deze liepen soms heel soepel, soms had het wat meer voeten in de aarde.

Hieronder staan **succesfactoren** die essentieel zijn voor het vervolg. Deze zijn onder meer afkomstig uit het *Eindrapport Monitor Proeftuinen Referentiewaardenmodel 2022 – 2024* (Westerhuis, ECBO, 2024) en de evaluatie *Kwaliteit in ontwikkeling - Bevindingen en vervolgstappen in de doorontwikkeling van het Referentiewaardenmodel voor mbo-onderwijs* (Kuijpers, 2024).

Houd management en staf betrokken

Draagvlak en inspiratie van het CvB zijn ook hier onmisbaar. Maar het laten landen van het RW-gedachtegoed staat en valt bij de betrokkenheid van de managementlaag en de ondersteunende stafmedewerkers in de organisatie. Zij dragen substantieel bij aan het welslagen van het proces. Maar ook aan de borging van de resultaten. Het is aan het CvB om hierop te sturen, beleid op in te richten en hierop structureel te toetsen. Het is daarbij noodzakelijk dat er een **goede verbinding** is tussen het management en de teams, tussen management en het bestuur en ook tussen de teams onderling. Het leren werken met een nieuw gedachtegoed kost tijd. Geef als bestuurder de ruimte om in de periode van implementatie te leren, te vallen en weer op te staan.

Benadruk dat dit gedachtegoed ingepast kan worden in de bestaande kwaliteitscyclus

Zorg ervoor dat op elk niveau in een mbo-instelling – van het bestuur, directeuren en managers tot de teams – een gevoel van comfort ontstaat dat het vele goede wat er binnen een school gebeurt op het gebied van kwaliteit naadloos ingepast kan worden in het RW-gedachtegoed. Benoem ook vooral wat het RW-gedachtegoed wél is.

Bij proeftuin betrokken beleidsmedewerker:

‘Het belang van een goede begeleiding is niet te onderschatten.’

Begeleider proeftuinen:

'Je moet ook leren spelen met het model en het instrumentarium.'

Besteed tijd en aandacht aan professionalisering

Het leren werken met het Referentiewaarden-gedachtegoed vraagt om professionalisering. Teams moeten de **mogelijkheid krijgen hierin thuis te raken**. Ook moeten ze de tijd krijgen om de dialogische werkvormen (zoals de peerreview en de kwaliteitstafel) onder de knie te krijgen. Zowel voor het voeren van de dialoog als het begeleiden ervan is een professionaliseringsslag nodig. Door bijvoorbeeld het stellen van de juiste vragen borg je de diepgang van de opbrengsten, zodat het niet blijft bij een leuk gesprek over onderwijs. Het effectiefst is dat deze **professionalisering werkenderwijs** plaatsvindt.

Bind je stakeholders aan je kwaliteitszorg- en borging

Het Referentiewaarden-gedachtegoed draagt bij aan wendbaar, toekomstbestendig onderwijs, omdat het nauw is afgestemd op de wensen en behoeften van studenten, het werkveld en partners uit de regio. Het intensief betrekken van hen in alle fasen van het proces, helpt om ook vanuit hun perspectief te komen tot belangrijke inzichten. Ga met hen al aan de voorkant in je ambitiebepaling het gesprek aan, want anders krijg je alleen maar evaluatieve vragen, terwijl je ook ontwikkelingsgerichte inzichten kunt ophalen. Diversiteit leidt tot rijkdom. Voorwaarde is wel dat zij **echt betrokken raken** bij het onderwijs.

Zorg voor kwalitatieve zelfevaluaties

De kwaliteit van zelfevaluatie doet ertoe, waarbij er zowel aandacht is voor de betekenis van de zachte (kwalitatieve) als voor de harde (kwantitatieve) data. Het is ook van belang dat **het team eigenaar is en blijft van de inhoud van de zelfevaluatie**. Al is het daadwerkelijk opstellen daarvan (de pen vasthouden) in de praktijk meestal de (eind)verantwoordelijkheid van de manager. Hulp van de expertise op dit gebied van kwaliteitszorg is bij zowel het proces van zelfevaluatie als bij het rapporteren een randvoorwaarde voor succes.

Maak gebruik van data en onderzoek

Op zowel team-, instelling- als sectorniveau is het essentieel om bij het RW-gedachtegoed **'evidence-informed'** te werken. Het gaat hierbij vooral om data die de instelling zelf verzamelt over de kwaliteit van onderwijs. Zorg ervoor dat je de kwantitatieve en kwalitatieve data goed duidt en gebruikt. Ook kun je gebruikmaken van uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek of van de inzet van eigen practoraten en die van de practoraten in het land.

Hanteer het geheel om een integraal beeld te krijgen

Om echt een integraal beeld te krijgen van onderwijskwaliteit, is het werken met het gehele Referentiewaarden-gedachtegoed belangrijk. **De kracht zit in de volledigheid en het afronden van de cyclus.** Het gaat om het benutten van het drieluik waarden, model en werkvormen. Op het niveau van het model zelf haal je het meeste op als je alle aspecten gebruikt. Dus van ambitie naar opbrengsten, standaarden, vermogens en de dialoog met de interne en externe stakeholders.

Integreer het Referentiewaarden-gedachtegoed in de al lopende kwaliteitscyclus

Dit gedachtegoed is bedoeld om de kwaliteitscyclus te verrijken, het eigenaarschap voor de uitkomsten te versterken en het handelend vermogen te vergroten. Een klassiek probleem is het niet rondmaken van de PDCA-cirkel. Met eigenaarschap als een centrale waarde draagt het werken met het ordeningsmodel bij aan het beter sluiten van de PDCA-cyclus die de mbo-instellingen/teams toch al doorlopen. **Van belang is dat het gedachtegoed ingebed wordt in de al lopende kwaliteitscycli van teams en mbo-instellingen.** Bijvoorbeeld in de teamplannen. Datzelfde geldt voor het aansluiten van de systemen voor kwaliteitszorg. We willen als sector vanuit gevoeld eigenaarschap versterken (en niet vervangen) wat je mbo-instelling en onderwijsteam al op dat gebied doen. Belangrijk om dit nogmaals te benadrukken. Het RW-gedachtegoed maakt **onlosmakelijk deel uit van de kwaliteitszorgcyclus.**

Creëer ruimte, vertrouwen en eigenaarschap

Bij het werken volgens het RW-gedachtegoed zijn vertrouwen, echte dialoog, erkennen en waarmaken van eigenaarschap, rekenschap willen geven en wendbaarheid voorwaarden om inhoudelijke thema's binnen je team en je mbo-instelling verder te brengen. Zorg ervoor dat de teams de kans krijgen zich deze begrippen eigen te maken en te incorporeren in hun dagelijkse werk.

Creëer ruimte voor de dialoog

Zorg voor een cultuur van openheid en vertrouwen en faciliteer deze ook. Maak het vanzelfsprekend om tijd te nemen voor het goede gesprek. Bestrijd op deze manier een grote vijand van bewuste kwaliteit: de waan van de dag.

Zorg bij een peerreview voor een echt goede vraag

Zet je de peerreview in om een concreet vraagstuk te beantwoorden? Zorg er dan voor dat er echt een goede vraag op tafel ligt. De vraag moet zo geformuleerd worden dat deze door het team oplosbaar is en een aanknopingspunt voor het handelen biedt. Ook moeten alle teamleden zich in de vraag kunnen herkennen. **Hoe beter de vraag is geformuleerd, hoe effectiever de opbrengst.** Ook is het belangrijk dat de context waarin de vraag wordt gesteld en de reden dat juist die vraag gesteld wordt, duidelijk zijn voor de peers.

5

Wat betekent de introductie van het Referentiewaarden-gedachtegoed?

Bij collectieve omarming van het Referentiewaarden-gedachtegoed spreken we als sector het **vertrouwen** uit in het geheel van waarden, model en werkvormen. We onderstrepen dan dat we gezamenlijk vinden dat het RW-gedachtegoed de toekomstbestendige onderwijskwaliteit op een rijke wijze in beeld brengt en (met de vermogens) adequate handvatten biedt voor kwaliteitsverbetering. Door de regie zelf te nemen, geven we invulling aan kwaliteit.

De introductie verloopt **geleidelijk en zorgvuldig**. De ervaringen die we in de periode tot en met 2027 opdoen, gebruiken we voor eventuele aanscherping en nadere uitwerking:

- Geleidelijk werken onze mbo-instellingen aan het **inbedden** van de waarden en het model in de **eigen kwaliteitscyclus** langs de weg van de zelfevaluaties (en optioneel teampanelreviews en panelreviews op instellingsniveau).
- Onderwijsteams bouwen ervaring op met het periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks) opstellen van een **zelfevaluatie** (passend bij het RW-gedachtegoed). De zelfevaluatie draagt bij aan het (nieuwe) teamplan. De scholen kunnen een **instellingszelfevaluatie** uitvoeren en aansluitend een panelreview op instellingsniveau.
- Onze scholen gaan nog meer **oefenen met panels** die een onafhankelijk oordeel geven.
- Als sector werken we aan een **gemeenschappelijke taal**, waarin we gezamenlijk het **begrippenkader** definiëren.

Begeleider proeftuinen:

'Zo divers als het mbo is, zo divers is ook de manier waarop je met het model om kunt gaan. Ik hoop eigenlijk vooral dat ieder team in elke mbo-instelling nadenkt over wat voor hen nou een interessant gesprek zou zijn. En hoe zij dat kunnen vormgeven. Wie zitten er dan aan tafel? Over welk onderwerp gaat het? Waarmee is het team geholpen? En dat de Inspectie het model, dat onze eigen kwaliteitszorgsystematiek is, eveneens omarmt. En tegelijkertijd een oordeel kan blijven geven over wat nou goed onderwijs is en wat niet. Hoe verdere ontwikkelingen gaan en hoe dan de verhoudingen worden, is zeker spannend. We gaan een boeiende tijd tegemoet!'

Hoe verhoudt het Referentiewaarden-gedachtegoed zich tot de toezichtrol van de Onderwijsinspectie?

Met de ontwikkeling van het RW-gedachtegoed hebben we als mbo-instellingen en sector regie genomen over de kwaliteitszorgsystematiek voor het mbo. Dit past ook binnen het wettelijk kader. Zo voorziet de WEB (artikel 1.3.6) in ruimte om als sector/instelling een eigen kwaliteitszorg- en borgingssystematiek te hanteren. De Onderwijsinspectie stimuleert de beweging die we ingezet hebben, **met name het versterken van het eigenaarschap en de kwaliteitscultuur**. De beweging sluit ook aan bij het advies van de Onderwijsinspectie aan de sector in het themaonderzoek 'Beoordeling van de eigen kwaliteit in het mbo' (Onderwijsinspectie, 2020). In dat onderzoek bepleit de Inspectie als het om onderwijskwaliteit gaat meer focus op de ambities van de instelling (in relatie tot de vraag van de regio).

Met de introductie van deze mbo-eigen kijk op kwaliteit verandert er niets in de rol van de Onderwijsinspectie. In de Wet op het onderwijstoezicht (WOT) staat de toezichthoudende rol van de Onderwijsinspectie beschreven. De sectorale invulling van het toezicht vindt plaats volgens het onderzoekkader. Dit juridische kader voorziet in de mogelijkheid om **toezicht proportioneel in te richten**. Die ruimte kan verdergaand worden benut. De gedachtelijn is: hoe beter we de kwaliteit en het zorgen en borgen ervan op een vertrouwenwekkende en verifieerbare wijze in beeld hebben, hoe meer de toezichthouder hierop kan leunen.

We hebben, als mbo-sector, het Ministerie van OCW en de Onderwijsinspectie nodig om dit verder vorm te geven. Belangrijk dus om hen bij deze beweging te blijven betrekken.

Bestuurslid MBO Raad:

'In de driehoek OCW - Inspectie - mbo-sector zijn we allen bezig met herijken. Daar kunnen we samen in optrekken. Laten we kwaliteit als criterium samen oppakken, terwijl we toch onze eigenheid behouden. Dat gun ik onze sector.'

Colofon

Kijk op Kwaliteit is het derde deel in de reeks 'Kwaliteit in Kleur'. De reeks bestaat verder uit *Bouwstenen voor de toekomst* (2019) en *Van ijken naar verrijken - Een eigen kijk op onderwijskwaliteit in 2025* (2021). *Kijk op Kwaliteit* is samengesteld in opdracht van Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo en is onderdeel van het Referentiewaardentrajec dat het projectteam Referentiewaarden uitvoert i.s.m. de coalitie Referentiewaarden. Het Referentiewaardentrajec wordt in opdracht van de MBO Raad gerealiseerd. Meer informatie over Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo is te vinden op www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl.

Tekst & eindredactie: R&Z Content Makers i.s.m. projectteam Referentiewaarden van het Kwaliteitsnetwerk mbo

Vormgeving: Lauwers-C

Drukwerk: DPN Rikken Print

Oplage: 1.500 ex.

Oktober 2024



© 2024. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo. Ondanks alle aan de samenstelling van deze publicatie bestede zorg kan noch Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo noch de auteurs aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

